

Organisationsentwicklung



› Die Bedeutung des demografischen Wandels für das Thema Organisationsentwicklung

Mit den Ansätzen der Organisationsentwicklung können Veränderungsprozesse, die aufgrund des demografischen Wandels notwendig werden, unterstützt und erfolgreich durchgeführt werden.

Die Veränderungen gehen einher mit

einer wachsenden Komplexität und steigendem Veränderungstempo. Durch die Dynamik sowie deren Komplexität und Instabilität steigen in allen Unternehmen die Anforderungen an den Umgang mit Veränderungsprozessen sowie die Ar-

beitsgestaltung. Damit entstehen neue Anforderungen an die Entwicklung der Organisation der Unternehmen, um auf diese Prozesse reagieren und um die Möglichkeiten für die eigene Entwicklung nutzen zu können.

› Hintergrund zum Thema Organisationsentwicklung

Das Konzept der Organisationsentwicklung (OE) orientiert sich an der Strategie des Unternehmens, den vorhandenen Ressourcen sowie an den Einstellungen, den Verhaltensweisen und der Motivation der einzelnen Organisationsmitglieder sowie ihrer sozialen Beziehungen.

Die Grundannahme des OE-Ansatzes ist, dass das menschliche Verhalten einen wesentlichen Bestandteil einer Organisation ausmacht. Organisationen werden als komplexe, lebende (soziale) Systeme verstanden, in denen Individuen, die in ihrem Handeln von Motivationen und Bedürfnissen geleitet werden, Koalitionen bilden, um die Strategie des Unternehmens umzusetzen und auch um ihre Interessen an Arbeit zu verfolgen. Eine Veränderung (Entwicklung) von Organisationen bedarf nicht nur der Veränderung der formalen Strukturen (zum Beispiel Organigramm, Leitlinien, Verträge,

Arbeitsanweisungen) sondern auch der informellen, soziokulturellen Beziehungen, ohne die keine Veränderungen in Unternehmen erfolgreich etabliert werden können.

Der Wandlungsbedarf eines Unternehmens bildet immer den Ausgangspunkt für den Veränderungsprozess. Der Anstoß dazu kann

- **extern bedingt sein** – wie durch Veränderung von Marktbedingungen oder dem zunehmenden Fachkräftemangel aufgrund des demografischen Wandels

oder/und

- **intern bedingt sein** – wie bei nicht effektiven Prozessen im Unternehmen, Kommunikationsdefiziten oder einem personellen Führungswechsel.

Innovative Unternehmen zeichnen sich dadurch aus, dass sie frühzeitig den

Veränderungsbedarf wahrnehmen und die unternehmerischen Strukturen dem entsprechend anpassen.

Die Ziele der Organisationsentwicklung sind unter anderem:

- Wirkungsvoller auf die externen Anforderungen reagieren zu können
- Potenziale und Ressourcen im Unternehmen besser zu nutzen
- Prozesse im Unternehmen und im Kontakt zu Kunden zu optimieren (effektiver, sicherer, gesundheitsförderlich, verlässlicher, usw.)
- Beschäftigte motivieren und ihnen leistungsfördernde Arbeitsbedingungen zu ermöglichen
- Sich verändernden Bewerbermärkten anzupassen
- Die Unternehmenskultur und die Arbeitgeberattraktivität zu verbessern

› Maßnahmen und Beratungsthemen

Ablauf des Veränderungsprozesses

- **Anforderungen von Außen analysieren**

– zum Beispiel

- › Veränderung der Marktlage
- › neuen Bedürfnisse der Kunden
- › Neue Arbeitsverfahren und Technologien
- › Probleme Fachkräfte zu finden
- › Schlechte Außendarstellung

- **Anforderungen von Innen analysieren**

– zum Beispiel

- › Nicht effektive Prozesse
- › Neue Produkte und Dienstleistungen
- › Mangelnde Kommunikation
- › Unklare Zuständigkeiten

- › Geringe Produktivität
- › Alternde Belegschaft
- › Fehlende Fachleute für Arbeitsaufgaben
- › Viele Beschäftigte, die private Aufgaben übernehmen wollen (Kinder, Pflege)
- › Veränderte Belegschaftstrukturen (Zeitarbeit, mehr Teilzeitbeschäftigte, höherer Frauenanteil)

- **Organisation auf diese Anforderungen einstellen** – zum Beispiel

- › Veränderung von Zuständigkeiten und Weisungsbefugnissen
- › Strukturen verändern (zum Beispiel Organigramm, Job-Beschreibungen,

Arbeitsanweisungen wirkungsvoller gestalten)

- › Abläufe verändern (zum Beispiel Job-Rotation, neue Schnittstellen definieren, Arbeitsschritte neu strukturieren, andere Arbeitszeitmodelle)

☉ Siehe Factsheet „Lebensphasensorientierte Arbeitszeitgestaltung“

- › Führungskräfte und Beschäftigte qualifizieren zu den Themen der Organisationsentwicklung (zum Beispiel über Strukturelle Veränderungen informieren, neue Verhaltensweisen kommunizieren und trainieren)

- › Kommunikationsprozesse verbessern (zum Beispiel Informationen besser zugänglich machen, Unterweisungen durchführen, Kommunikationswege festlegen, Möglichkeiten für informelle Kommunikation schaffen)
 - ▶ Siehe Factsheet „Kommunikation zwischen den Generationen“
- › Wissensmanagement (zum Beispiel Wissen personalunabhängig im Unternehmen sichern, Wissen aufgabenbezogen zugänglich machen, Vorhandenes Wissen und vorhandene Erfahrungen einbinden)
 - ▶ Siehe Factsheet „Umgang mit Wissen“
- › Ergonomisch angepasste Arbeitsplätze für alle Altersgruppen schaffen
 - ▶ Siehe Factsheet „Ergonomische Arbeitsplatzgestaltung“
- › Zielgerichtete Maßnahmen zur Qualifizierung vorhandener Beschäftigter, um fehlende Fachkompetenzen ausgleichen zu können
- › Zielgerichtete Maßnahmen zur Ermöglichung von Vereinbarkeit von Beruf, Familie und Pflege (work-life-balance)
 - ▶ Siehe Factsheets „Vereinbarkeit von Beruf, Familie und Pflege“ und „Lebensphasenorientierte Arbeitszeitgestaltung“
- › Zielgerichtete Maßnahmen zur Chancengleichheit unterschiedlicher Personengruppen
 - ▶ Siehe Factsheet „Chancengleichheit und Diversity“
- › Zielgerichtete Maßnahmen, sich als attraktiver Arbeitgeber nach außen darzustellen
 - ▶ Siehe Factsheet „Arbeitgeberattraktivität (Employer Branding)“

› Einstieg in das Thema Organisationsentwicklung und demografischer Wandel

Fragen, die zum Einstieg in die Thematik hilfreich sind:

- Ist ihre Organisation wirkungsvoll auf die Anforderungen von außen eingestellt?
- Entsprechen die Arbeitsanforderungen den Fähigkeiten der Beschäftigten?
 - Haben Sie Informations- und Kommunikationsstrukturen, die eine Einbindung aller Beschäftigten sicherstellen?
 - Haben Sie Arbeitszeitmodelle, mit denen Sie auch Beschäftigte einbinden, die nicht Vollzeit arbeiten können?
- Sind Ihre Beschäftigten mit den Abläufen im Betrieb zufrieden?
- Wie hoch ist die Fluktuation der Beschäftigten in Ihrem Unternehmen?

› Vertiefende Beratung zum Thema Organisationsentwicklung

Folgende Beratergruppen können zu folgenden Themen helfen:

- **Innungs-, Kammer- und Verbandsberater** beraten die Betriebe mit Ansätzen aus der Organisationsentwicklung. Wenn grundlegende und langfristige Veränderungsprozesse angestoßen werden sollen, können Sie geeignete Unterstützer vermitteln oder Kenntnisse zu Instrumenten des Veränderungscontrollings geben.
- **Personal- und Unternehmensberater** können die Führungskräfte der Betriebe über Ansätze aus der Organisationsentwicklung und über die Grundlagen des Reorganisationsprozesses beraten. Wenn grundlegende und langfristige Veränderungsprozesse angestoßen werden sollen, können Sie geeignete Unterstützer vermitteln oder Kenntnisse zu Instrumenten des Veränderungscontrollings geben.
- **Fachkräfte für Arbeitssicherheit, Betriebsärzte und Aufsichtspersonen der Unfallversicherungsträger** beraten die Führungskräfte zu Fragen einer wirkungsvollen Arbeitsschutzorganisation im Rahmen der Organisationsentwicklung (zum Beispiel Einbindung der Kompetenzen der Fachkräfte für Arbeitssicherheit und Betriebsärzte, ergonomischen und alter(n)gerechten Arbeitsgestaltung, spezielle Aus- und Weiterbildungsmöglichkeiten).
- **Präventionsberater der Krankenkassen** beraten Unternehmen in der Organisationsentwicklung zu Fragen des „gesunden Unternehmens“ in allen Fragen der Integration des Themas Gesundheit in die Organisation (Stressmanagement, Organisationsaspekte zum gesundheitsgerechten Verhalten, alter(n)sgerechten Arbeitsplatzgestaltung, Work-Life-Balance, Implementierung eines betrieblichen Eingliederungsmanagements (BEM)).
- Die zertifizierten **DEx-Berater** beraten Unternehmen und Führungskräfte – neben der Erstberatung – je nach dem Beratungsfeld, aus dem sie kommen, ausgehend von der differenzierten Altersstrukturanalyse über Anforderungen an die Organisationsentwicklung und leiten Maßnahmen ein und begleiten diese.

Die Beratungsangebote können innerhalb der Beratungsfelder regional und von Anbieter zu Anbieter sehr unterschiedlich sein.

› Hilfreiche Instrumente zum Thema

- INQA-Unternehmenscheck „Guter Mittelstand“ – www.inqa-unternehmenscheck.de
- INQA-Check „Wissen & Kompetenz“ – www.inqa-check-wissen.de